



Falando de conflitos...

Antonio Luiz de Paula e Silva



O que significa um conflito? Qual sua importância?

Todo conflito representa um desafio para quem se envolve. Um desafio que nos leva aos nossos limites de percepção e compreensão dos acontecimentos, pois tudo passa sempre a depender do nosso próximo passo; um desafio de aprendermos a lidar com situações que nos envolvem por completo (pensamentos, sentimentos, vontades) e nos levam muitas vezes a fazer coisas que não queríamos; e um desafio de nos colocar diante de nossos próprios defeitos, de nosso lado que ainda precisa ser desenvolvido.



Trabalhar conflitos nos leva ao confronto com o que nós próprios somos, o que é doloroso. Mas é nesse confronto que temos chance de despertar as nossas melhores capacidades. Quanto mais a fundo nós nos conhecemos no conflito, mais podemos conhecer o que nos levou àquela situação. E mudarmos, nos desenvolvermos para não só evitar que a situação se repita, mas sim criar uma nova situação, mais positiva e produtiva para nós mesmos e para a organização em que trabalhamos.



"Um homem bom nunca é atingido pelo mal - tudo que é ruim ele considera um exercício"

Sêneca



Como começa um conflito?

Por incrível que pareça um conflito dificilmente acontece do dia para a noite. Ele vai crescendo aos poucos, dia a dia, passo a passo, e pode até virar uma guerra.

Para falarmos sobre conflitos, vamos imaginar a seguinte situação:



Estamos numa organização, onde trabalham também duas pessoas bem típicas, o Sr. Conservador e o Sr. Moderno. Normalmente em todas as reuniões estes dois senhores colocam dois pontos de vista que indicam dois caminhos diferentes de tratar as coisas. Porém, sempre conseguem chegar a um acordo e a nossa organização prossegue evoluindo. Até



instituto fonte

para o Desenvolvimento Social
uma união Christophorus-FONTE

aqui os dois senhores têm sido flexíveis, capazes de escutar a outra parte e de encontrar uma solução que satisfaça a ambos todos.

Um dia, entretanto, temos uma reunião em que o Sr. Moderno e o Sr. Conservador insistem cada um que a sua proposta é a melhor, que cada um tem a solução ideal para administrar a nossa organização. E permanecem inflexíveis. Cada um insiste no seu próprio ponto de vista. O diálogo fica difícil, surgem tensões. O ambiente fica pesado.



Este é o primeiro passo de um conflito: duas pessoas começam a se tornar inflexíveis, insistem cada uma num determinado ponto. E se distanciam uma da outra. Esse ponto é muito importante, porque a energia que estava antes sendo utilizada para o desenvolvimento da organização, para as melhorias que se faziam necessárias, começa a ser consumida toda na discussão, na defesa dos próprios pontos de vista. A melhoria da organização vai ficando cada vez menor, os avanços vão se tornando pequenos e mais raros.



Com os Srs. Moderno e Conservador não se entendendo, eles começam a falar com as pessoas que estão ao seu redor. Surgem os simpatizantes de um e de outro, os mediadores, os que se afastam para não serem acertados, os indecisos, etc. Até que começam a se formar grupos na nossa organização. Surge o grupo dos "Modernizadores" e o grupo dos "Conservadores".



Note-se que agora o diálogo está difícil e existe uma grande insegurança no ar. Começa-se a ficar preocupado com a própria imagem. Com a insegurança, cada parte procura uma ou mais pessoas para expor seu ponto de vista e conseguir a confirmação de que está certa. Tentam conquistar os seus adeptos e acabam envolvendo mais e mais pessoas no conflito. O diálogo começa a ocorrer somente entre os "líderes" e seus adeptos. Nessa hora começa-se a perder totalmente a noção do que o outro está querendo dizer. Não se ouve mais a outra parte; as idéias parecem ficar cada vez mais diferentes; cada grupo fica pensando só a partir dos seus próprios princípios; tudo o que acontece é interpretado à sua própria maneira, reforçando, é claro, o seu ponto de vista. Cada um começa a se identificar com a própria interpretação da realidade. As conseqüências disso podem ser desastrosas.



A situação na nossa organização começa a ficar mais feia. Os grupos começam a se atacar mutuamente. Os Conservadores colocam em











instituto fonte

para o Desenvolvimento Social
uma união Christophorus-FONTE

dúvida a integridade moral dos Modernizadores, enquanto os Modernizadores atacam a imagem pública dos Conservadores, dizendo que eles não estão abertos a mudanças. Cada grupo é para o outro um conjunto de características negativas somente. Há uma tentativa, consciente ou inconsciente, de difamar a outra parte, condená-la. Até que começam as ameaças, podendo virar pequenas retaliações e até chegar à tentativa de expulsão ou destruição do "adversário".

O que vemos acima são todas as fases de um conflito, de maneira bem simplificada:

-  O enrijecimento das posições;
-  as discussões e atritos;
-  o afastamento e o fim do diálogo;
-  a busca de adeptos e a formação de grupos;
-  as críticas à imagem do outro;
-  as primeiras ameaças;
-  as primeiras retaliações;
-  até a luta aberta na tentativa de expulsar a outra parte.

Este conhecimento é muito importante para que possamos identificar em que ponto estamos, o que aconteceu antes e o que pode acontecer depois. A consciência disso é o primeiro passo para se resolver um conflito.

O que provoca um conflito?

Existem diversas coisas que podem causar conflitos. São as chamadas fontes de conflitos. Podem ser: personalidades diferentes, posturas profissionais diferentes, mentalidades diferentes (não seria o caso do Sr. Conservador e do Sr. Moderno?), diferenças de desenvolvimento entre indivíduos, fases por que passam as organizações, diferentes necessidades humanas, ritmos diferentes, etc.

De modo geral, qualquer diferença numa situação ou entre indivíduos sempre se apresenta como fonte de conflitos. A força que estas fontes adquirem depende muito da maneira com que as tratamos. Reuniões mal feitas são fontes muito comuns de conflitos,



porque ao invés de ajudarem os grupos a atingirem um resultado concreto, só criam irritação, frustração e confusão quanto às diferentes opiniões existentes.



Quais os tipos de conflitos que existem?

Os conflitos podem ser classificados de diferentes formas. Aí vão algumas:



Quanto à **proporção**: Podemos ter **micro**-conflitos, que envolvem apenas duas pessoas; podemos ter **meso**-conflitos, que envolvem grupos pequenos de pessoas; ou podemos ter **macro**-conflitos, que envolvem grandes grupos de pessoas, tais como legiões de trabalhadores e empresários, por exemplo.



Quanto à **forma**: Podemos ter conflitos **quentes**, conflitos **frios** e conflitos **mornos**. Conflitos quentes são aqueles em que há grande investimento de energia, grandes brigas, discussões acaloradas, acontecem a todo momento, etc. Conflitos frios são aqueles que todos fingem que nada está acontecendo, fazendo com que nada realmente aconteça. Geralmente um conflito frio é acompanhado por um sentimento generalizado de descrença, impotência e baixa auto-estima. Conflitos mornos estão numa situação intermediária.



O que faz um conflito crescer?



A projeção: dizer coisas que "eu faria"; acreditar que o outro o quer mal ou está mal-intencionado (comum em quem se sente ameaçado); aceitar ou criar estereótipos; ter preconceitos.



A distância do diálogo: não se dispor mais a ouvir o outro, a rever a situação, a expor seus pensamentos abertamente; quanto pior o diálogo, maior o número de atritos, aumentando a complexidade do conflito. Isto cria uma tendência à simplificação, que se manifesta em preconceitos, personificação, etc. (por exemplo, denominar uma pessoa ou um grupo de uma forma jocosa, tal como Sr. Conservador ou Sr. Modernizador).

Pessimismo: não se esperar mais qualquer coisa boa do outro ou de um conflito é uma grande força capaz de aumentar ainda mais seu tamanho, pelo simples fato de mantê-lo existindo por mais tempo do que o necessário.



Como agir num conflito? Como se resolve um conflito?

Antes de tudo, aceitando o conflito como realidade. Depois vem o resto.

O princípio fundamental é o de não se concentrar naquilo que separa e divide as partes, mas sim no que as une.

Geralmente numa situação de conflito as partes não mais estão em condições de avaliar sua situação em detalhes. As questões muitas vezes são gerais, vagas e muito abrangentes. Uma saída é fazer um fracionamento dos tópicos, procurando dividir as questões até que se tornem concretas, abrangíveis e examináveis. Para isto pode-se tomar incidentes específicos e examiná-los e discuti-los minuciosamente.

Depois que uma série de pontos e situações específicas forem discutidas provavelmente já se estará podendo entender melhor a problemática geral, pois os casos individuais devem estar de alguma forma ligados entre si. Algumas perguntas de caráter mais geral podem ajudar, especialmente aquelas que se referem a atitudes mais profundas de cada indivíduo.

Pode-se preparar um confronto entre as partes, de modo a abordar com mais profundidade as opiniões e posições de cada parte, com intuito de esclarecer e avaliar. Este confronto, no entanto, precisa ser controlado, com base em regras e premissas definidas de antemão e de comum acordo, para que não cause efeito oposto.

Durante o confronto deve-se colocar atividades em que se discute o que há de comum entre as partes, aquilo que as une. Nesta fase é importante que ajudemos a destilar os interesses comuns dos pontos de vista contrários, porque geralmente os envolvidos num conflito são incapazes de perceber estas diferenças (eles sofrem do que chamamos de percepção seletiva). Uma dica: não se deve exigir que a outra pessoa reformule sua posição na hora. Tem-se que respeitar o ritmo de cada um, especialmente daqueles que são mais lentos.

Em conflitos muito desenvolvidos pode-se dizer: as partes não têm um conflito, mas o conflito tem as partes. Elas se envolvem tanto nele que não conseguem mais avaliar a situação e a si próprios a uma distância fria. Ajudamos então criando um afastamento, uma visão de cima, para ajudá-los a perceber que realmente têm algo a ver com a situação. Assim as pessoas podem ver os efeitos inconscientes e involuntários de seus



próprios atos, apreendendo que estes nem sempre estão de acordo com as suas intenções.



As intervenções em um conflito só serão realmente eficazes se se movimentarem entre o lado pessoal e o lado coletivo, olhar para si e olhar para o outro, olhar para dentro e olhar para fora, como um pêndulo. Olhar só para um lado acentua a polarização das partes, ao invés de contribuir para sua solução.



Resumindo, uma boa intervenção se dá: examinando casos específicos, concretos e revendo a globalidade, as inter-relações, o contexto; confrontando, discutindo, examinando as diferenças e procurando ver o que existe de comum, o que une as partes; distanciando as pessoas dos problemas, criando uma visão de fora e trazendo-as para dentro de si, para que avaliem porque o que fazem não surte os efeitos que desejam.



Para se lidar com um conflito é fundamental que haja uma preocupação em olhar o que é verdade em um e em outro caso. Deve-se tentar verificar o que foram interpretações e o que realmente foram fatos. É preciso se desfazer dos preconceitos e ter uma genuína disposição em rever a própria situação. Finalmente, tentar uma reaproximação aberta, sem defesas, bem intencionada.



A maioria dos casos conflitos não se resolvem vendo quem tem e quem não tem razão. Em geral ambas as partes têm razão; tudo depende apenas do momento, do tempo ou da situação.



A solução de conflitos exige duas qualidades básicas: coragem e percepção. Coragem de flexibilizar suas opiniões e percepção do momento certo de falar algo para o outro.



É fundamental: Para se resolver um conflito tem-se que reunir os diretamente envolvidos na questão, senão será impossível ir ao cerne do problema.

Um conflito pode ser resolvido de maneira preventiva ou terapêutica. Medidas preventivas são aquelas que atuam bem no começo dos conflitos, antes que comecem a se formar os grupos, antes que haja polarização entre as pessoas. Como exemplo de medidas preventivas podemos citar: o esclarecimento das relações, a melhoria da comunicação, o aumento do nível de informação das pessoas, manter o conflito dentro das reuniões, evitando que saia para o lado pessoal ou atinja pessoas que não têm nada a ver com isso.




Medidas terapêuticas são aquelas usadas quando o conflito já está instalado. Pode-se citar: a reconstrução da história do conflito, para se rever o que realmente aconteceu, o esclarecimento das circunstâncias que envolveram um ou outro fato, desmistificar percepções e comportamentos, ou até mesmo "abrir o jogo e agüentar o rojão".



No tratamento terapêutico de conflitos podem se diferenciar 3 fases:



A fase de orientação: para criar as condições de se tratar o conflito.


 Nesta fase devemos formar uma imagem global da situação, das suas possibilidades e das limitações para se conseguir um tratamento construtivo. Esta fase deve ajudar as partes a se orientarem de novo na situação e a chegarem a um acordo sobre qual deve ser o ponto de partida, quais serão os seus papéis e quais serão as ações esperadas.



Deve-se procurar descobrir: de que tipo de conflito se trata, qual o nível de estabilidade, como as pessoas reagem quanto às intervenções, o que as pessoas esperam de nós, que condições são as adequadas para se levar o trabalho, onde se pode começar, que tipo de medidas são necessárias, que tempo tem-se para agir, qual a comunicação mais adequada, etc. Enfim, esta fase deve criar a base para um tratamento eficaz do conflito.




A fase de tratamento propriamente dita: onde se trabalham os problemas essenciais entre as partes.

 Aqui se deve aprofundar no diagnóstico. E as intervenções, se bem que não existem receitas, devem se basear nos princípios de intervenção descritos acima. Nesta fase, vale ressaltar, nós podemos exercer diferentes papéis: simples acompanhantes do processo, assessores das partes ou até mesmo moderadores, podendo começar em qualquer um destes papéis, dependendo do caso e da necessidade de pressão externa que o conflito exige.



A fase de consolidação: em que se consolida o que se construiu na fase anterior, nas pessoas e na situação.

 Aqui a preocupação fundamental é assegurar que as habilidades desenvolvidas pelas partes não se percam no futuro. Pode se dar através de avaliações periódicas, implantação de um processo de desenvolvimento organizacional, criação de uma comissão de acompanhamento ou outra forma encontrada durante as fases de tratamento.



O mais importante num tratamento ativo e construtivo de um conflito é capacitar as partes a trabalhar o quanto for possível de modo independente nas suas tensões e conflitos próprios. Ajudá-las a ter uma maior compreensão dos fatores e mecanismos dos conflitos, criando também uma boa base para o futuro. Dessa forma elas terão aprendido os caminhos adequados para lidarem com as situações contraditórias que freqüentemente se defrontam.



De onde vem isso tudo?

Vem de resumo de material produzido pelo Instituto Christophorus, hoje incorporado pelo Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, a partir de trabalhos de Fritz Glasl, Hans von Sassen, Herwig Haetinger, entre outros.